

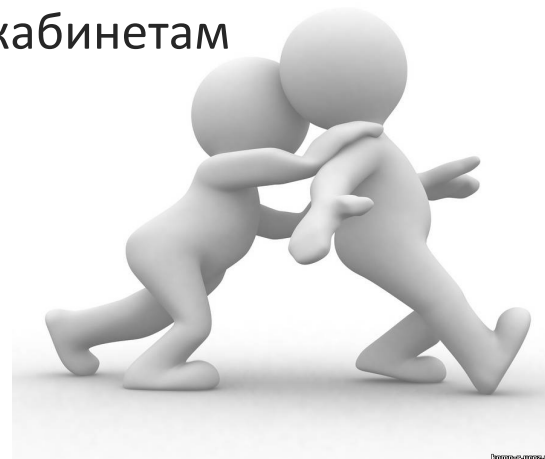
Реальные структуры образовательных организаций и социальный капитал



С.С. Приходько, директор МБОУ СОШ № 12 ст. Павловской

Вперед! Мы внедряем инновации!!! Или нет?

- На педсовете все так здорово решили, а до дела так и не дошло
- Педагоги прошли курсы повышения квалификации, а работают по старому
- Столько раз объясняли, как писать рабочую программу, а как прочитаешь...
- Только утвердили планы работы, а все сидят по кабинетам
- Столько всего сделано, а работает не так
- Может все придумано не так уж здорово?



Новый взгляд на старые проблемы или почему все получается не так, как хочется

- Декларация еще не означает наступивших перемен
- Управлять можно только тем, что движется
- Надо понять, как на самом деле все работает
- Начинать надо сначала



Доверие



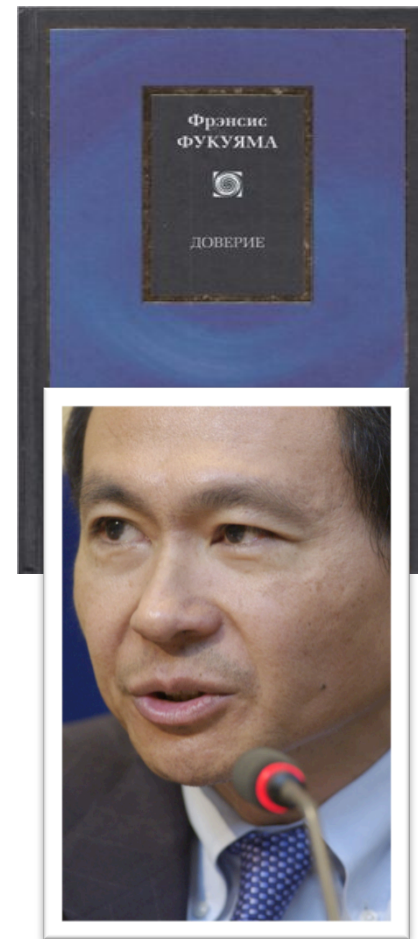
Доверие

- Доверие – это сложная этическая категория, определяемая как «отношение к действиям другого лица и к нему самому, которое основывается на убежденности в его правоте, верности, добросовестности, честности, искренности» (Словарь по этике).
- Доверие (англ. trust) - согласно «Энц. словарю» Брокгауза и Эфрона, Доверие - это «психическое состояние, в силу которого мы полагаемся на к.-л. мнение, кажущееся нам авторитетным, и потому отказываемся от самостоятельного исследования вопроса, могущего быть нами исследованным.



Доверие по Ф. Фукуяма

- Доверие выступает в качестве фундамента и добродетели и благосостояния и характеризуется как возникающее в рамках определенного сообщества ожидание того, что его члены будут вести себя нормально и честно, проявляя готовность к взаимопомощи в соответствии с общепринятыми нормами, культурными традициями, обычаями, общими этическими ценностями.



Доверие и его характеристики

- **Доверие** есть динамическая характеристика взаимоотношений индивидов или групп, основанная на взаимной искренности и честности.
- **Радиус доверия** — категория, определяющая круг лиц (или социальных групп), входящих в единую систему доверительных отношений. Ф. Фукуяма отмечает, что определенным запасом социального капитала обладает любое общество, значительные различия между ними обусловлены именно радиусом доверия.
- **Недоверие** нельзя рассматривать как просто *недостаток* доверия — это разные категории.

Измерение доверия

Модель Р. Левицки, М. Стивенсона и Б. Банкера

- а) *доверие, основанное на расчете* (оценивается по степени согласия с такими суждениями, как: “поведение этого человека соответствует моим ожиданиям”; “этот человек делает то, что он обещал”; “я слышал от других людей о его хорошей репутации” и т.п.)
- б) *доверие, основанное на знании* (примеры утверждений: “у меня достаточный опыт общения с этим человеком”; “мне кажется, что я хорошо его знаю”; “мне кажется, я достаточно точно могу предсказать его поведение” и т. п);
- в) *доверие, основанное на тождестве* (“у нас с ним общие интересы”; “у нас - общие жизненные ценности”; “мы с ним отстаиваем одни и те же принципы” и т.п.).



Измерение доверия

Модель А.Л. Журавлева и А.Б. Купрейченко

- 1. *Предсказуемость*, под которой понимается представление субъекта о том, насколько хорошо он знает человека, по отношению к которому оценивается уровень доверия, и насколько он способен предсказывать его поведение в ситуации неопределенности.
- 2. *Надежность* — представление субъекта о том, способен или нет, другой человек оказать помощь, поддержать в трудной ситуации.
- 3. *Единство (тождественность)* — представление субъекта о наличии у него общих целей, принципов или мировоззрения с другим человеком.



Измерение доверия. Мировой опросник ценностей.

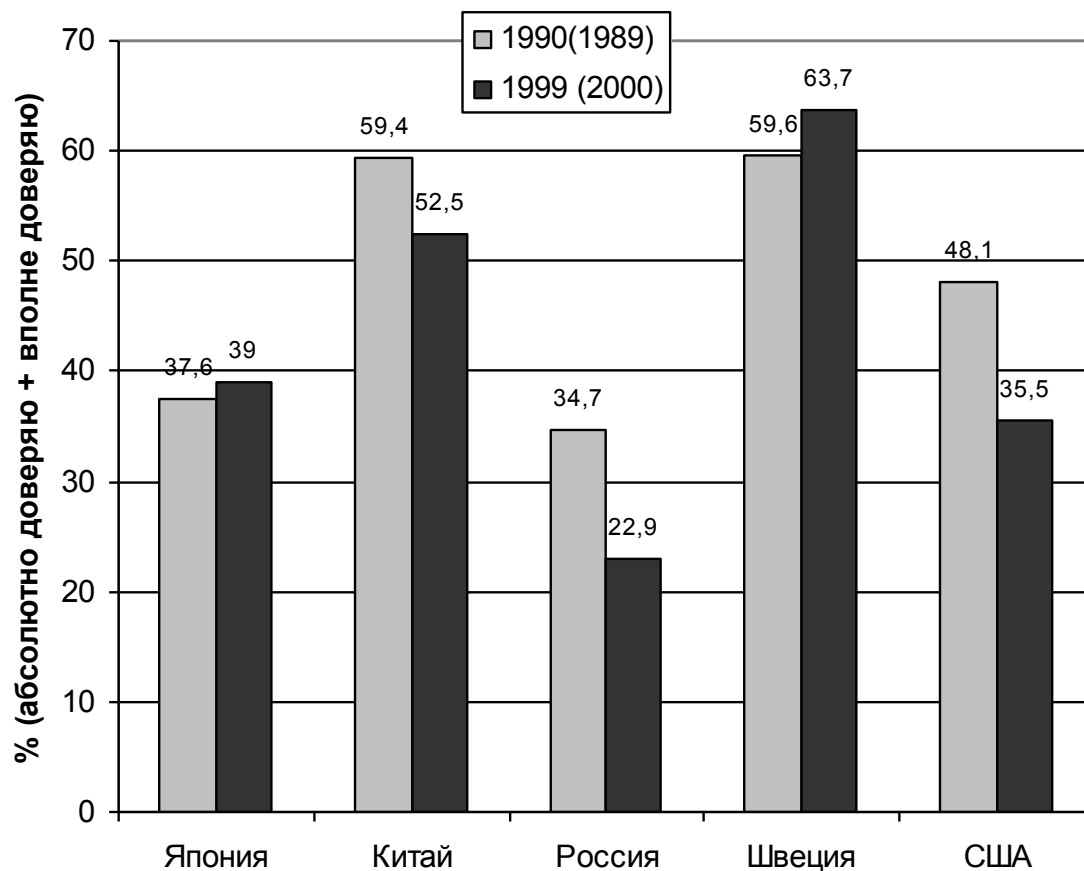
а) Уровень межличностного доверия

«Считаете ли вы, что большинству людей можно доверять или что нужно быть осторожным с людьми?»

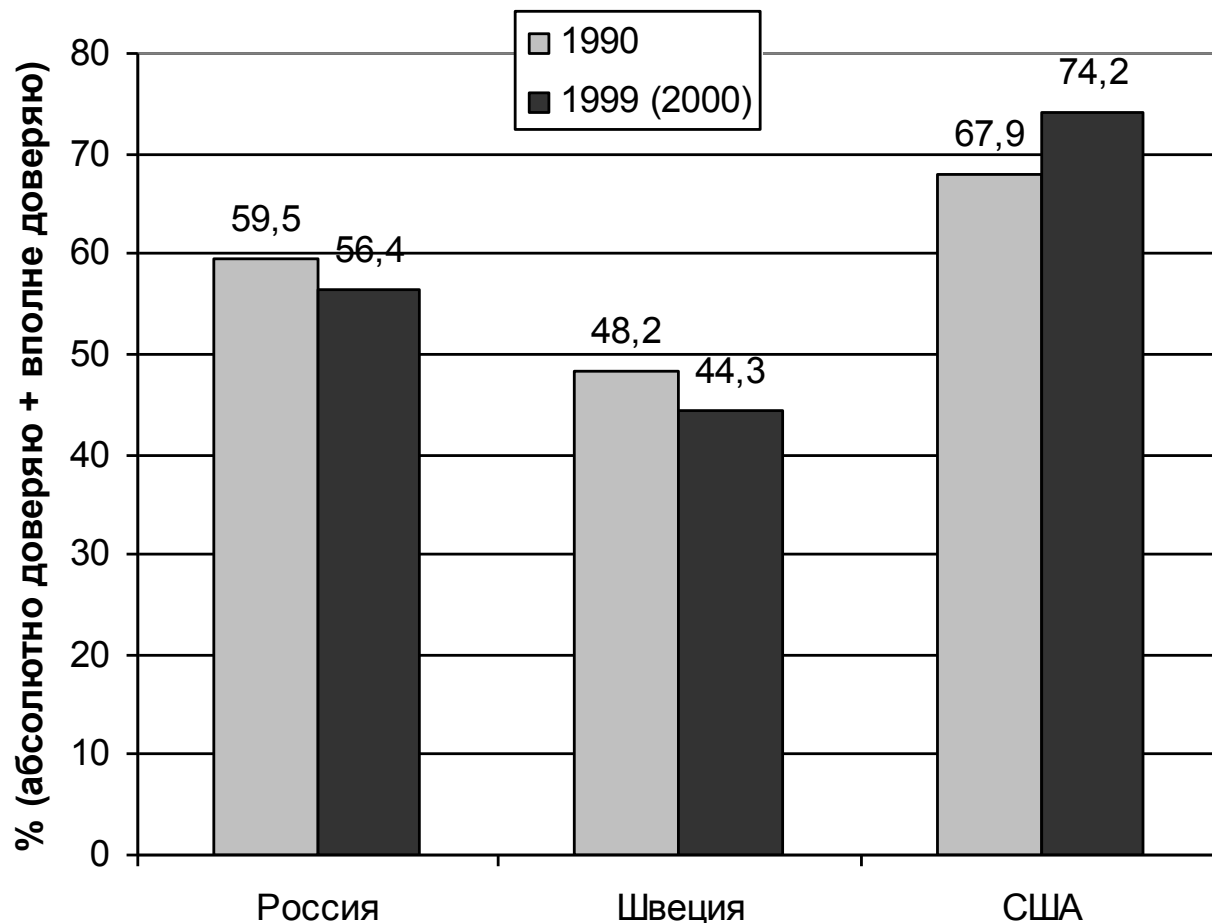
б) Уровень институционального доверия



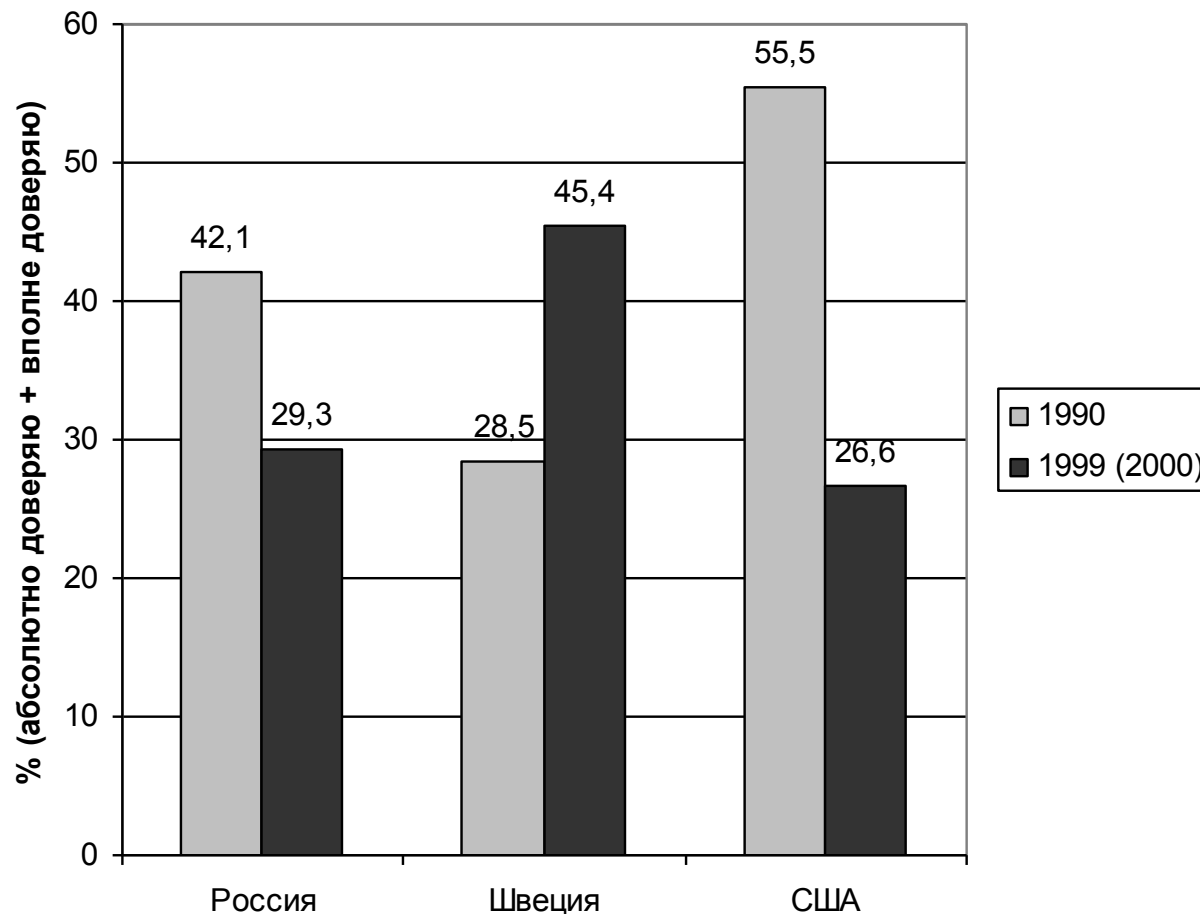
Уровень межличностного доверия в различных странах



Уровень доверия церкви в различных странах



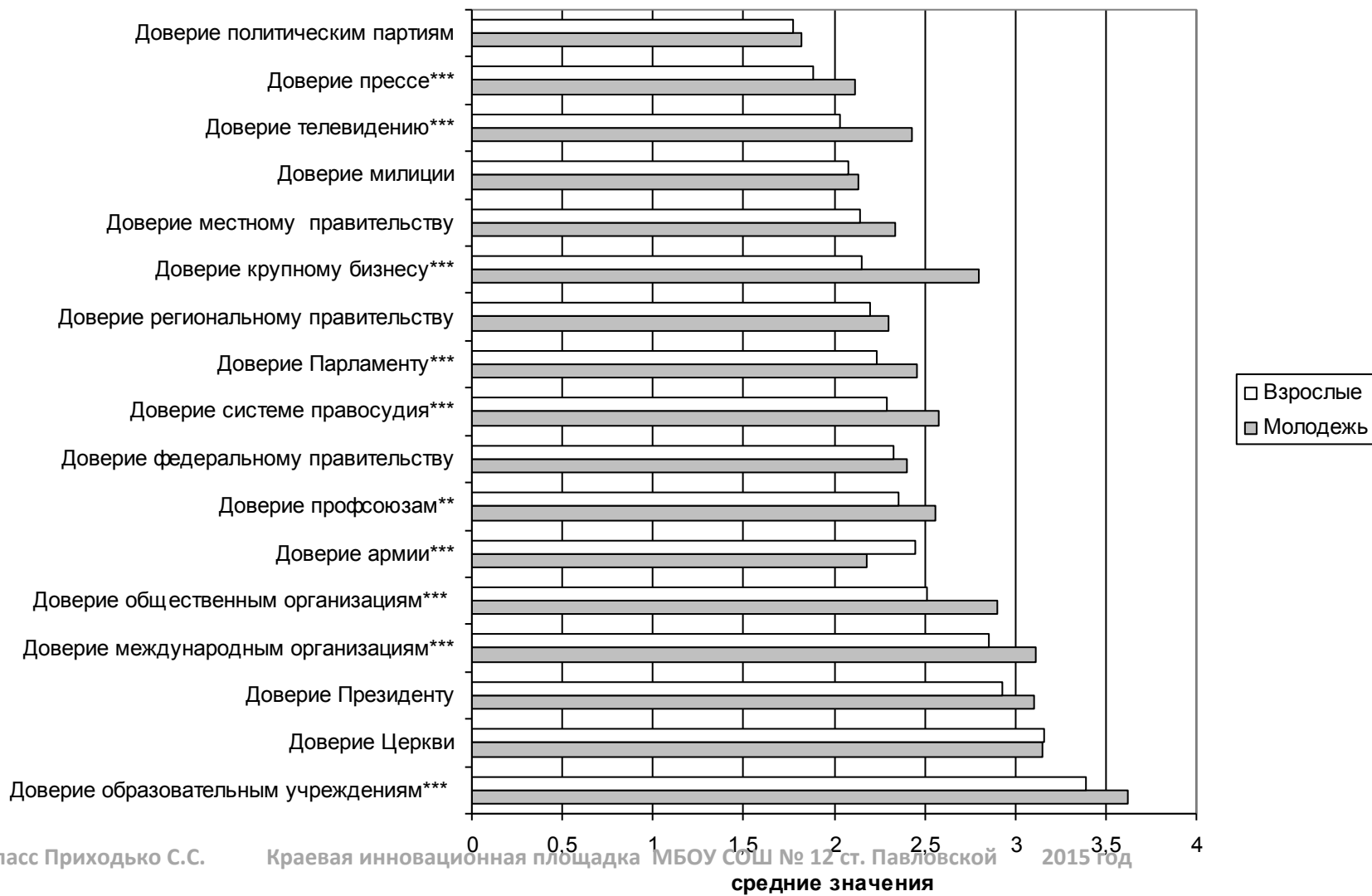
Уровень доверия прессе



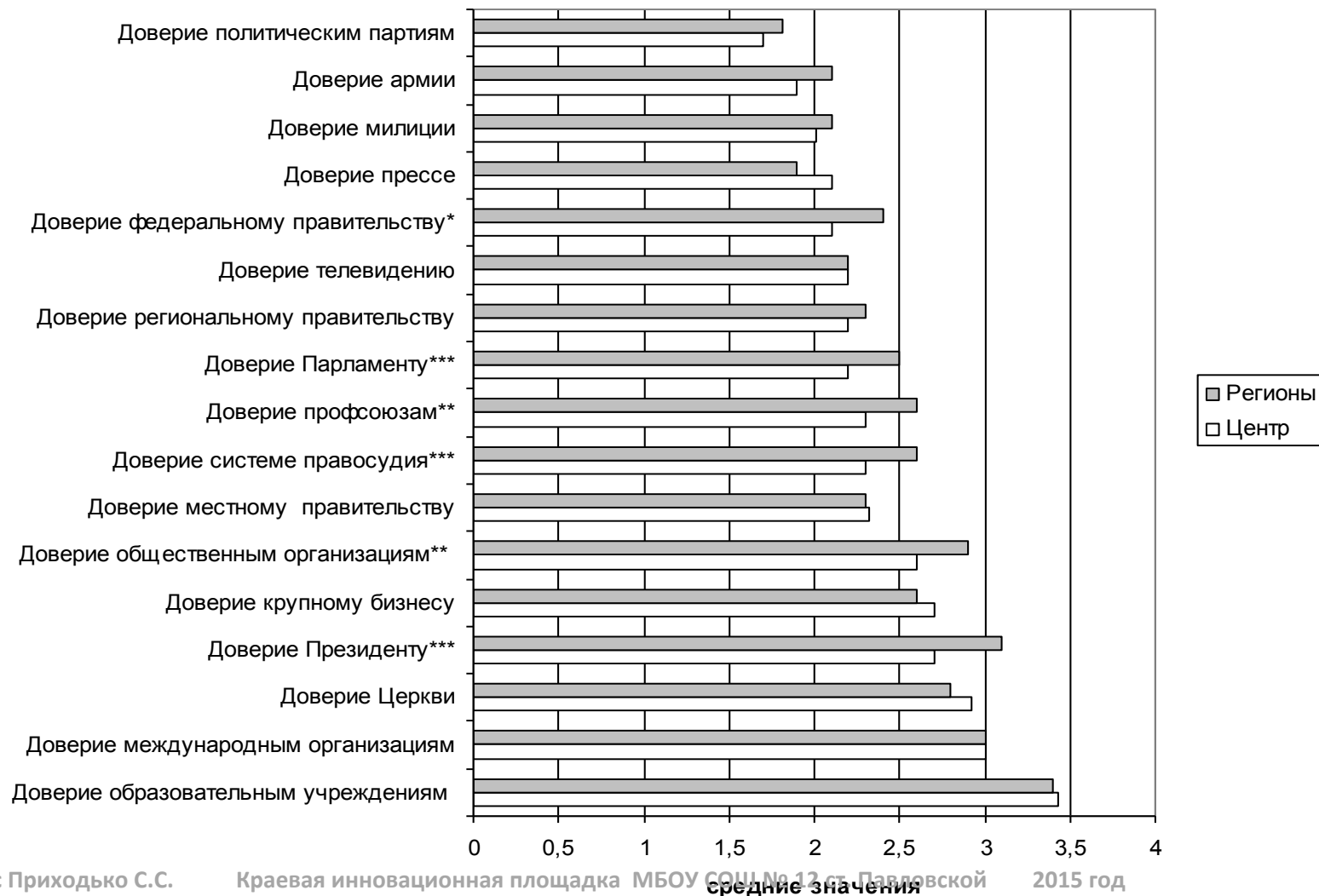
Процентные распределения ответов на вопросы, измеряющие уровень межличностного доверия

<i>Считаете ли вы, что большинству людей можно доверять?</i>	Молодежь	Взрослые	Регионы	Центр	Всего по выборке
Не согласен	57,1	47,5	53,6	51,6	53,1
Не знаю, не уверен	23,9	24,8	23,7	25,0	24,3
Согласен	19,0	26,1	22,2	22,2	22,0
<i>Считаете ли вы, что большинство людей при малейшей возможности будут использовать вас в своих целях или они будут относиться к вам по-честному?</i>	Молодежь	Взрослые	Регионы	Центр	Всего по выборке
Будут использовать в своих целях	43,3	42,2	39,5	46,8	42,8
Не знаю, не уверен	34,3	28,9	33,6	30,2	32,0
Будут относиться по-честному	22,4	27,3	26,4	21,8	24,5

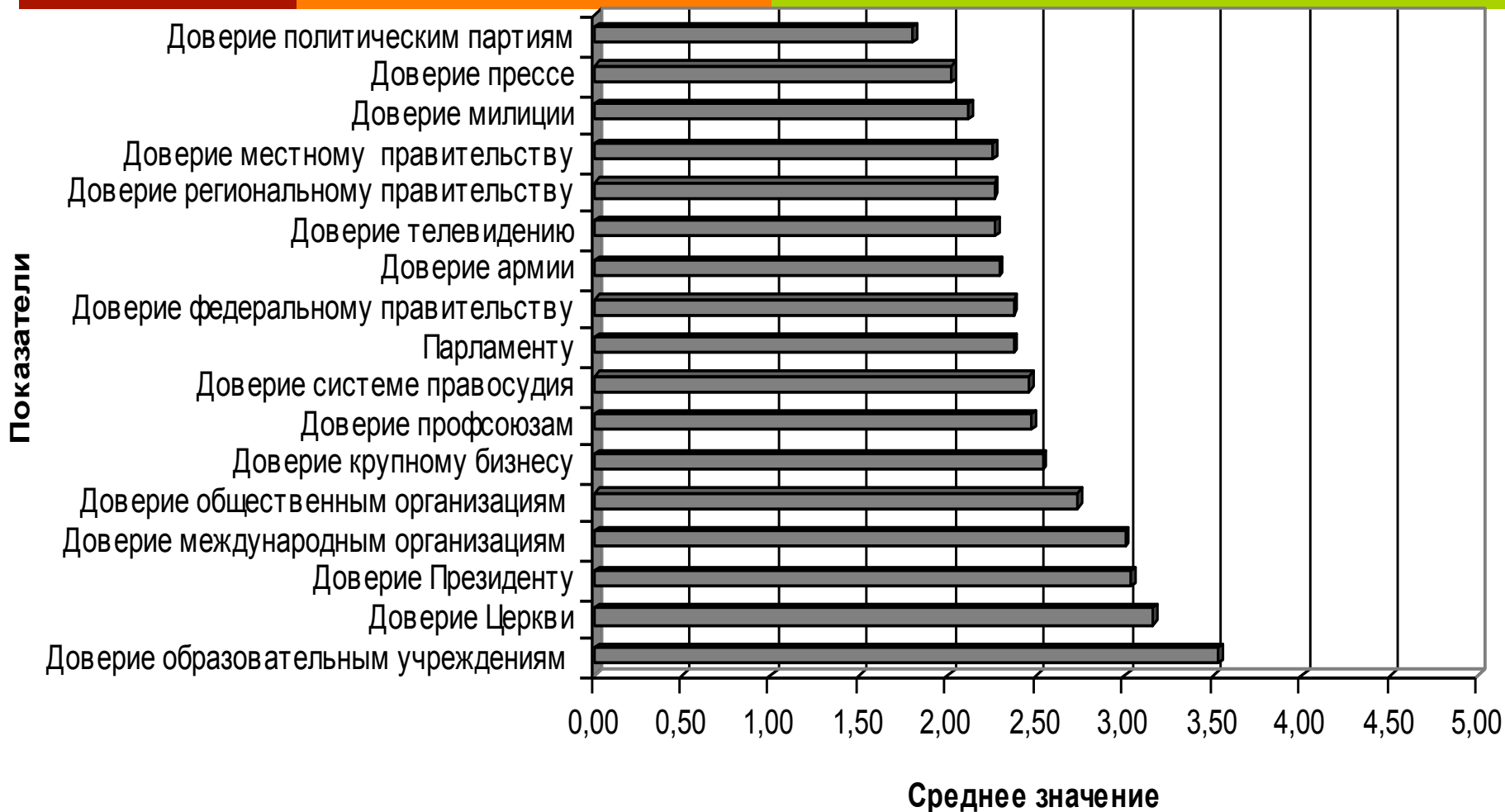
Характеристика уровня институционального доверия молодежи и взрослых



Характеристика уровня институционального доверия жителей Центра и регионов



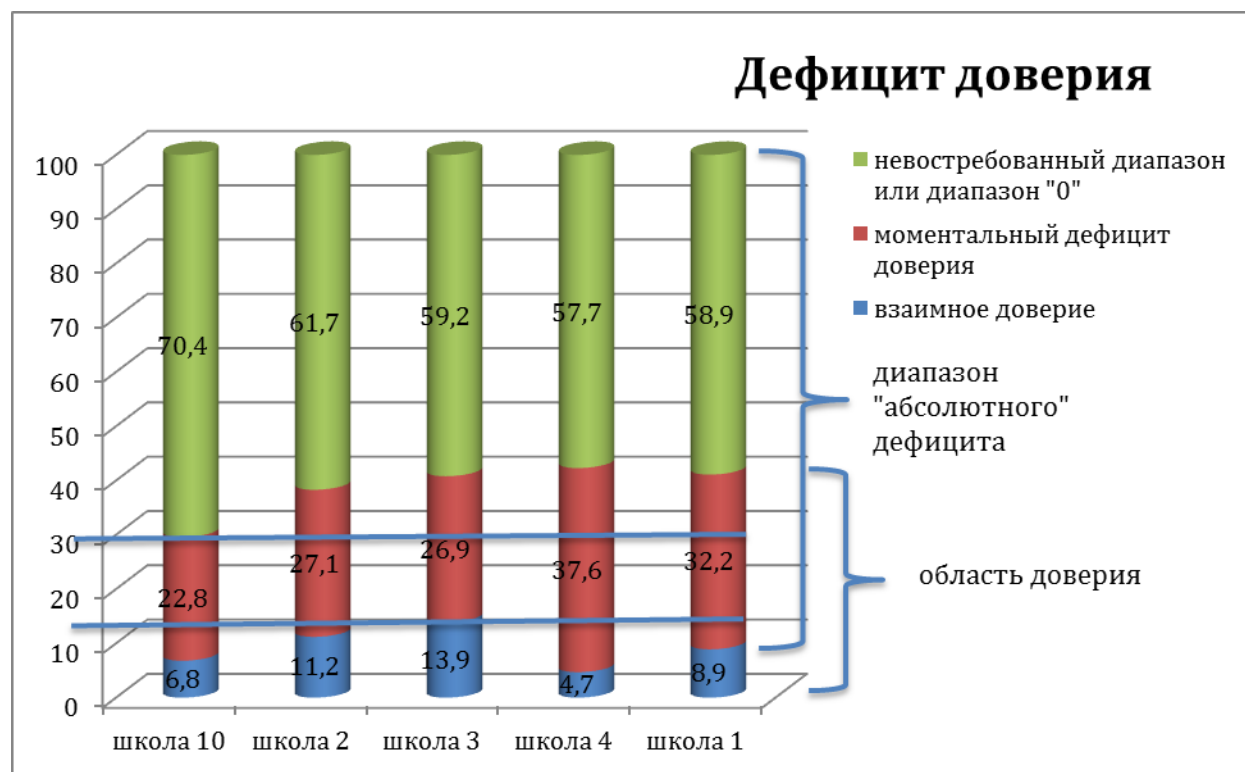
Институциональное доверие россиян (вся выборка N= 903)



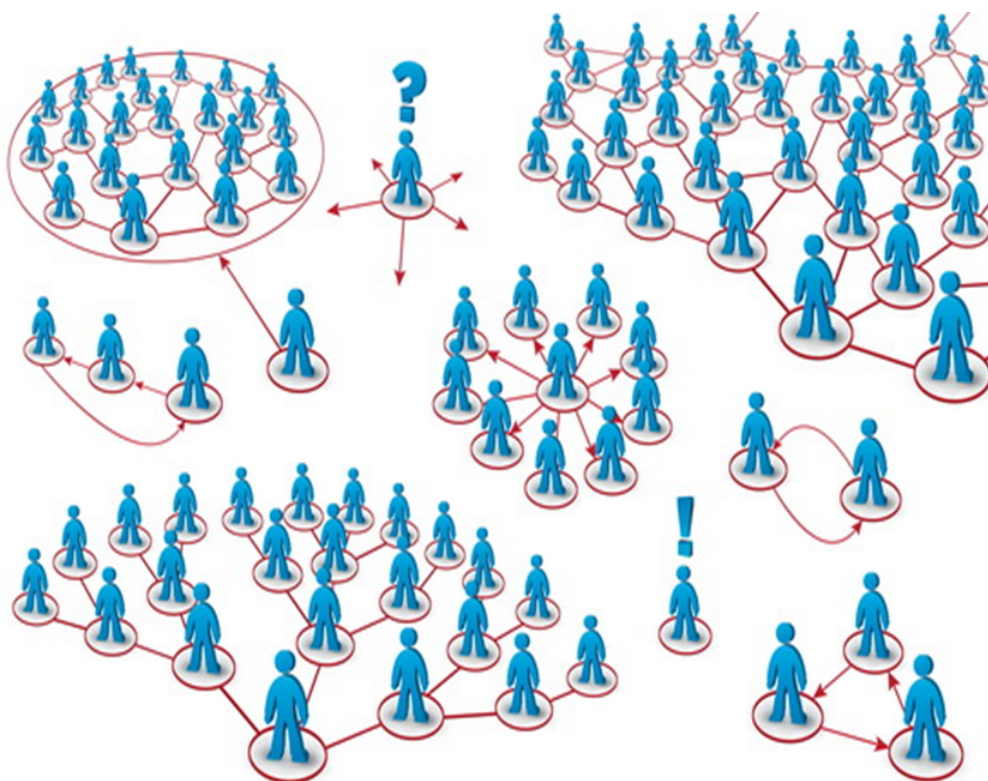
Доверие, как основа взаимодействия.

Школа.

Доверие (понятие) — состояние внутреннего мира субъекта, обусловленное желанием взаимоотношения, характеризующееся готовностью передачи определенных прав, информации и объектов иным вольным субъектам.



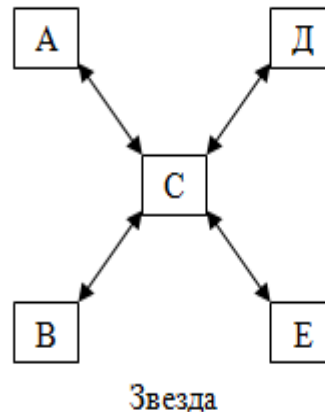
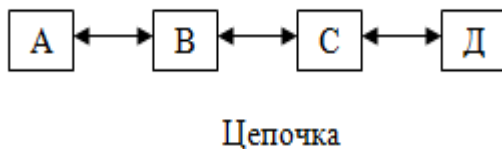
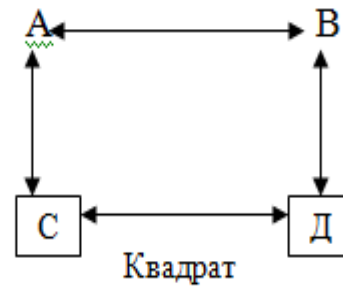
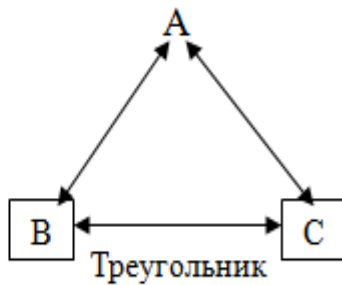
Наши организации – не столько люди, сколько связи между ними



«Управление школой.
Кризис в период
реформ» К.М. Ушаков

Группа, как основная структурная единица сетевого взаимодействия в организации

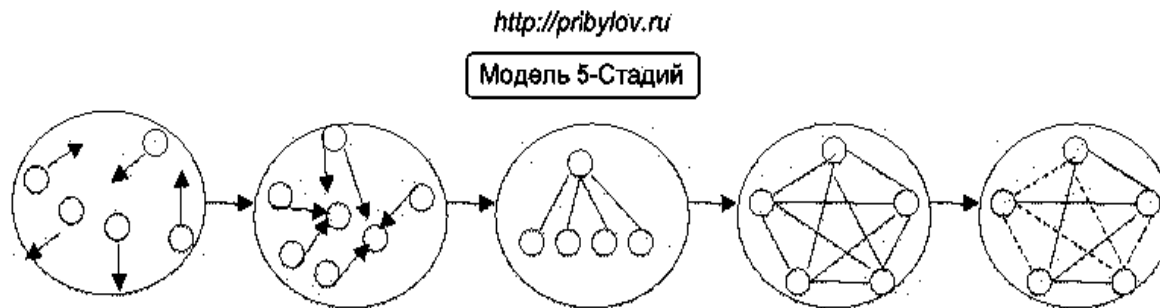
A ↔ B
Пара



«Малая группа — это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов».

Г.Андреева

Групповое взаимодействие



5 стадий развития групп (Брюс Уэйн Tuckman)

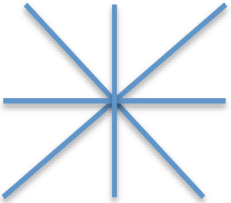
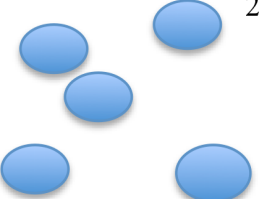
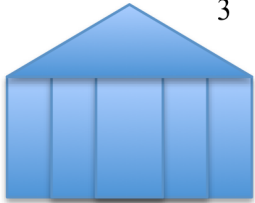
- формирование;
- штормовая;
- урегулирование;
- результативная деятельность;
- закрытие.



Организационная культура

“Организационная культура” описывает атрибут или свойство группы и представляет собой “совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта”

Типология организационных культур на основе структуры организации (по Чарльзу Хэнди)

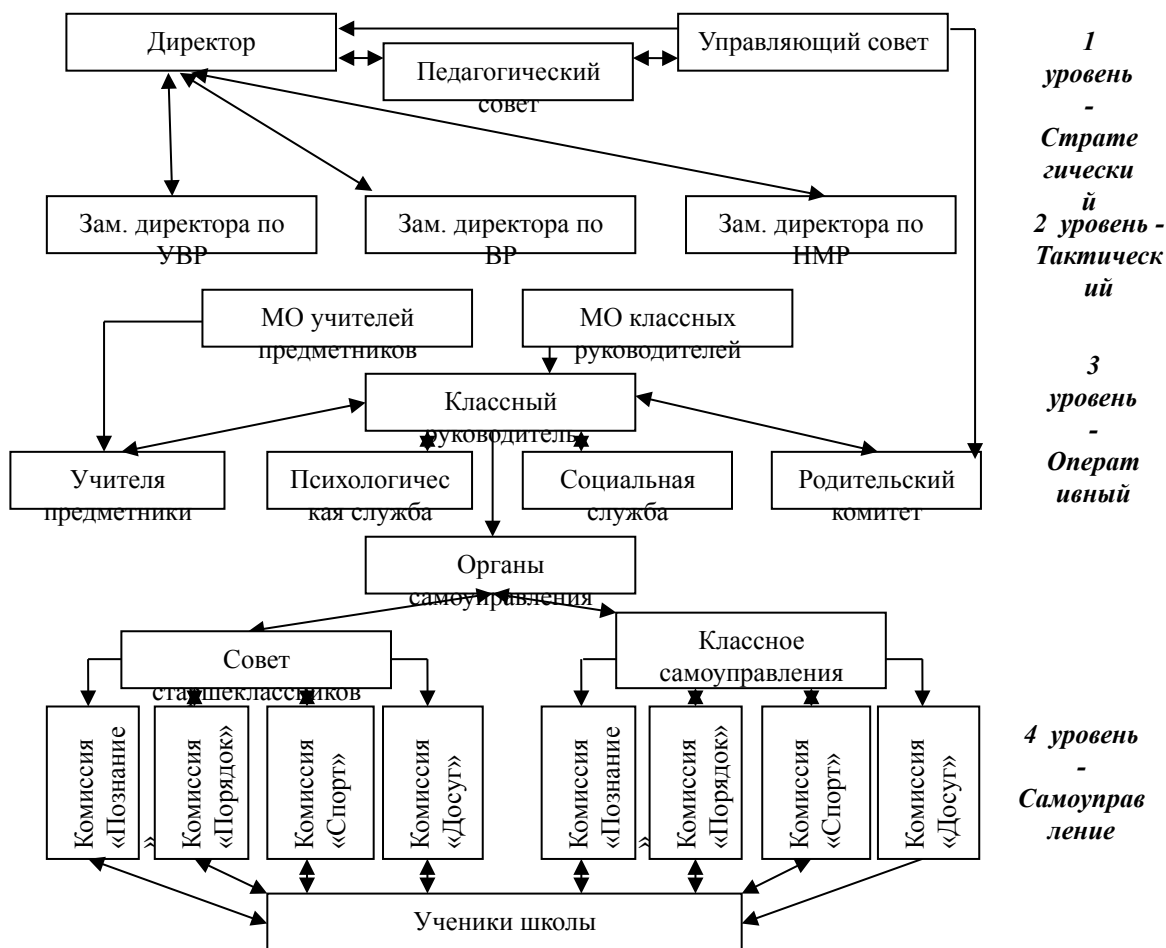
			
Культура власти (Зевса) Символ «Паутина»	Культура задачи (Афины) символ «Классеры»	Культура роли (Аполлона) символ «Храм»	Культура личности (Диониса) символ «Звездное небо»



Две функции организационной культуры

- • *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- • *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

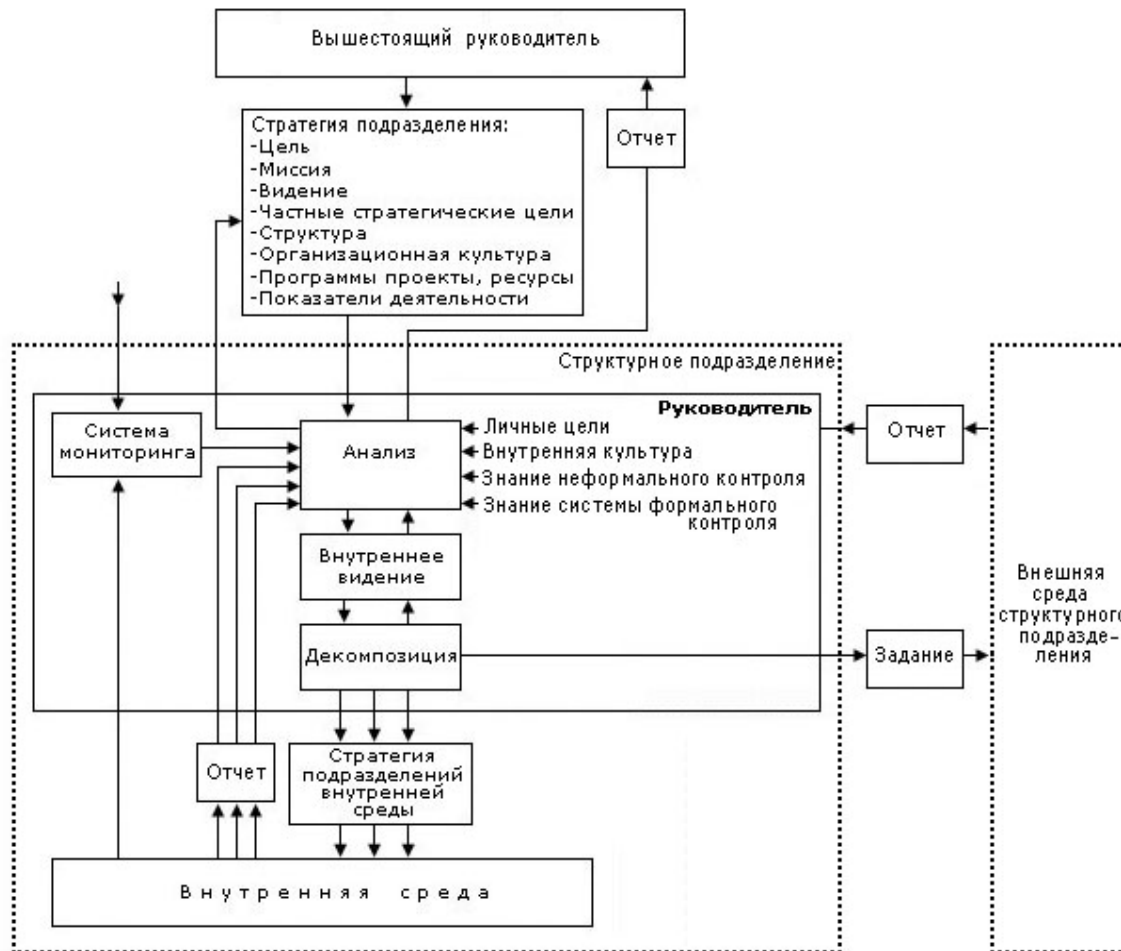
Организационная структура



«Структура – это упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой фирма осуществляет свою деятельность».

И. Ансофф
«Стратегическое управление».

Рекурсивная модель организации



Организационная культура предоставляет три вида контроля: формальный контроль, неформальный контроль коллектива, самоконтроль.

Виды капиталов в организации

- **«Интеллектуальный капитал»** – это ясные, недвусмысленные, передаваемые знания, которыми обладает организация; знание, которое может быть конвертировано в стоимость.
- **«Эмоциональный капитал»** - эмоциональные переживания, ценности и убеждения сотрудников компании, которые создают хорошее рабочее отношения для успешного ведения бизнеса.
- **«Социальный капитал»** - способность людей к самоорганизации и совместным действиям для достижения общей цели.

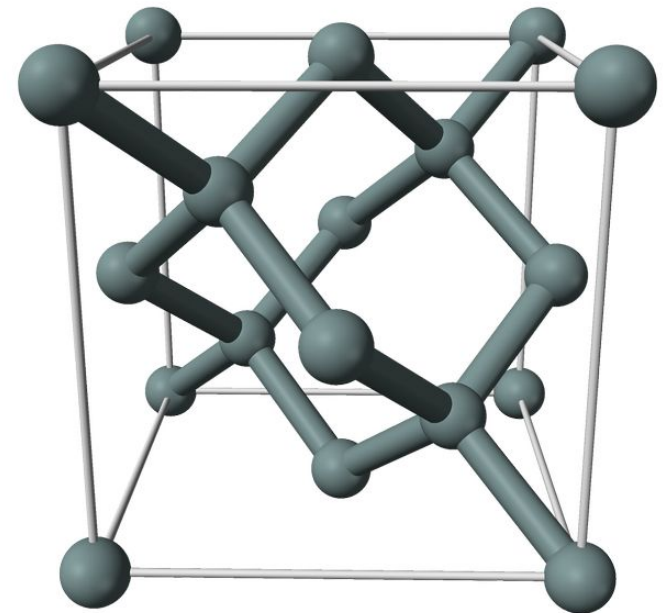


Определения социального капитала

- уходящие в глубь истории традиции социального взаимодействия, предполагающие нормы взаимности и доверия между людьми, широкое распространение различного рода добровольных ассоциаций и вовлечение граждан в политику ради решения стоящих перед обществом проблем (Р.Патнэм);
- совокупность актуальных или потенциальных ресурсов, связанных с наличием крепких сетей связей, более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания (П.Бурдьё);
- ресурсы, которые акторы получают из специфических социальных структур и используют, исходя из своих интересов (У.Бейкер);
- дружеские контакты между коллегами по службе и более широкие контакты, благодаря которым вы можете использовать свой финансовый и человеческий капитал (Р.Барт);
- способность индивидов распоряжаться ограниченными ресурсами на основании своего членства в определенной социальной сети или в более широкой социальной структуре (А.Портес);
- «клей», позволяющий мобилизовать дополнительные ресурсы отношений на основе доверия людей друг другу (М.Пелдем);
- совокупность отношений, которые связаны с ожиданием того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций (В.Радаев).

Структура социального капитала

- **Доверие** (основа социального капитала)
- **Идентичность** (групповая, гражданская, этническая)
- **Аутгрупповая толерантность**



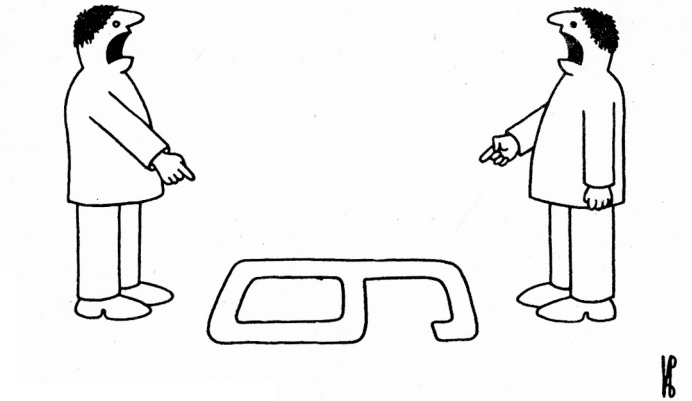
Виды социального капитала

уровень	Структурный	Когнитивный
макро	Гос. институты, правовые нормы, сообщества профессионалов	Доверие, общественные ценности, стандарты
мезо	Гос. и общественные институты, бизнес-сообщества	Доверие, общественные и личностные ценности
микро	Внутрифирменные сети, вкл. в деятельность международных сетей и сообществ	Доверие, корпоративные ценности и нормы, отношения

Социальный капитал

с экономической точки зрения – это капитализированные экономические выгоды, которые получает общество (организация) от общения, сотрудничества, взаимодействия, взаимного доверия и взаимопомощи, формируемые в пространстве межличностных отношений

с точки зрения управления знаниями – это каналы обмена знаниями



Под инвестированием в социальный капитал

будем понимать действия, способствующие укреплению связей между людьми, развитие доверия, взаимопонимания и общих ценностей, а также моделей поведения, которые объединяют людей и создают условия для сотрудничества.



Двойственность при создании фирмой социального капитала.

➤ Парадокс: «потенциал организации усиливается вместе с укреплением власти индивидуума – его способности добросовестно работать на заказчика, вносить личный вклад в банк знаний».

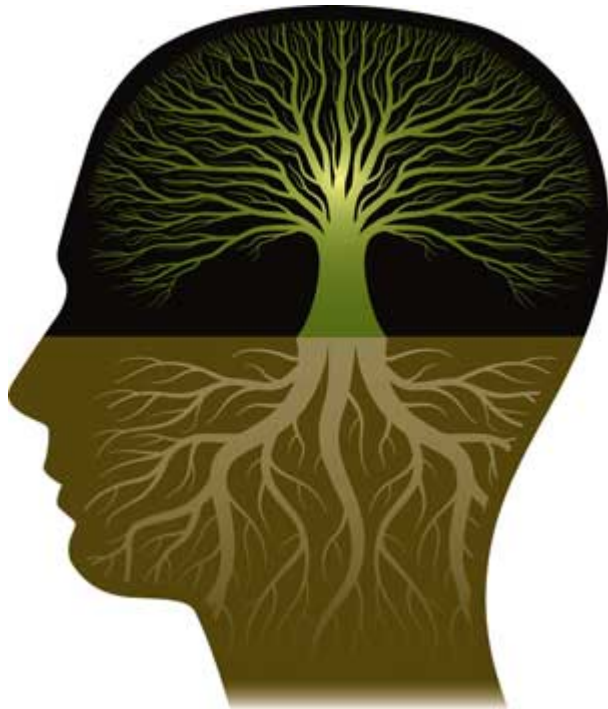
➤ Зависимость компаний от носителей знаний проявляется также в том, что обладатель знания может покинуть компанию и нанести вред ее конкурентоспособности. Более 70% компаний, включенных в перечень Inc.500 (молодые частные предприятия) были основаны людьми, которые использовали, часто с некоторыми модификациями, идеи, разработанные ими самими или их коллегами на их прежней работе.



Организационное знание

- это способность компании, как единого целого, создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах.

Оно создается на разных уровнях фирмы и формируется не только за счет внутренних источников, но и за счет активного включения рыночного окружения.



Организационное знание. Проблемы.

- Призыв делиться знаниями, не вызывает немедленной готовности сотрудников фирмы
- Проблема кооперативного поведения: «Частные риски на создание совместного знания могут быть выше частных выгод, что ведет к снижению мотивации обмена, распространения и создания коллективного знания организации».



Социализация

неформализованное → неформализованное

создает **дружественное** знание. Данный процесс предполагает передачу знаний в процессе обучения через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы.

Социализация. Инструменты.

- **Концепции «ba»** (в переводе с японского означает «место») - поле взаимодействия для развития отношений между индивидуумами, группами, подразделениями. С помощью этого поля организация переходит от простого взаимодействия сотрудников «по работе» к сознательному созданию совместного знания.
- Это поле может быть физическим (офис, конференция и др.), виртуальным (электронная почта, телеконференция и др.) ИЛИ ментальным (общий опыт, идеи, ценности и др.).
- Примеры инструментов: наставничество, внутренние и внешние неформальные сети

Экстернализация

неформализованное → формализованное

инициируется диалогом или коллективным размышлением, происходящих с использованием метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание и создать **концептуальное** знание.

Главное в процессе экстернализации

- это изменение менталитета, отказ от привычного восприятия знаний как собственности их носителя, понимание того, что благосостояние сотрудника напрямую зависит от благосостояния фирмы, а обмен знаниями способствует повышению конкурентоспособности компании.



Начинаем исследование

Методика, положенная в основу исследования, разработана доктором педагогических наук, профессором НИУ ВШЭ, главным редактором журнала «Директор школы» К.М. Ушаковым

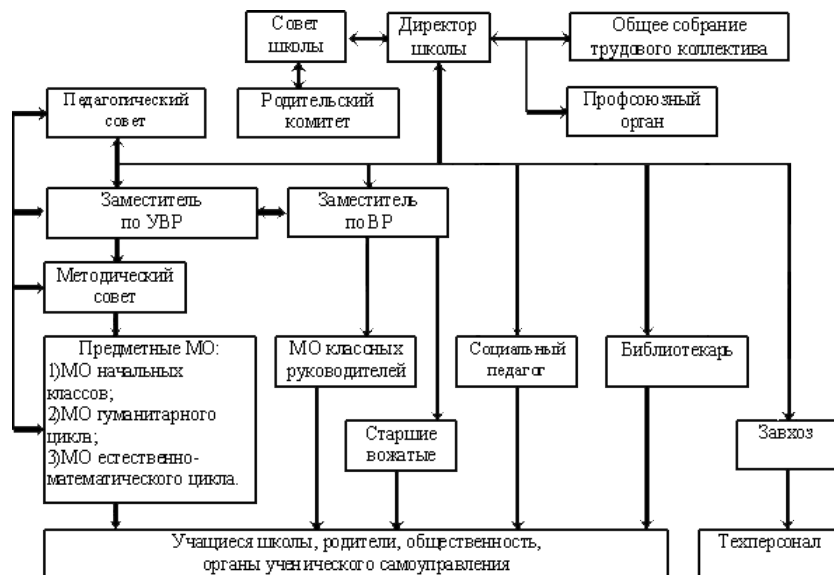


Фрагмент полученных данных по результатам опроса

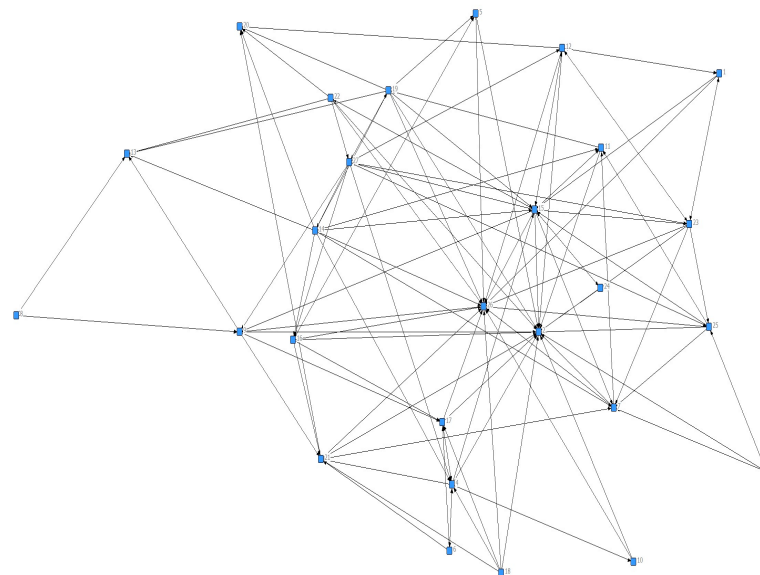
Объединенные вопросы 6+8		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Выбор
NN	Имя																												
	1 Арсентьева А.А.												1			1								1			1		4
	2 Безух В.Д.																												0
	3 Белан В.О.		1					1																	1				3
	4 Ботыгина Е.А.		1				1				1					1		1				1							6
	5 Будлянский В.Н.		1														1									1			3
	6 Василенко Ю.Ю.				1													1				1							3
	7 Гненик Е.В.		1									1														1			3
	8 Гриценко Т.А.									1				1													1		2
	9 Евтушенко К.В.		1						1					1				1				1					1		6
	10 Есипова Т.В.		1																								1		2
	11 Игнатенко Л.И.		1													1				1									3
	12 Карпенко В.В.	1	1													1					1			1			1		6
	13 Квас Д.Г.																												0
	14 Кваша Н.В.				1			1				1		1		1	1			1	1						1		9
	15 Митрофанова Н.В.		1					1		1		1	1										1	1	1		1	1	10
	16 Мушук Т.Н.		1			1												1				1					1		5
	17 Орел О.А.		1		1																						1		3
	18 Палий В.В.		1		1													1									1		5
	19 Погорелая С.Н.		1			1								1		1						1				1	1		7
	20 Приходько С.С.																												0
	21 Просина Н.А.		1					1														1					1		4
	22 Рагулина Э.М.		1											1													1	1	5
	23 Романова С.С.	1	1					1				1				1										1	1		7
	24 Рычагова Н.В.		1													1													2
	25 Сикорская Н.П.		1					1				1				1											1		5
	26 Чуприна Э.А.																												0
	27 Шатилин В.В.				1					1			1		1		1			1				1		1			8
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	Баллы	2	18	0	5	2	1	6	1	3	1	4	4	5	1	9	3	5	0	3	5	5	1	4	1	3	16	3	
	Кол-во	2	18	0	5	2	1	6	1	3	1	4	4	5	1	9	3	5	0	3	5	5	1	4	1	3	16	3	

Хаос и порядок. Хаос vs порядка?

Формальная структура

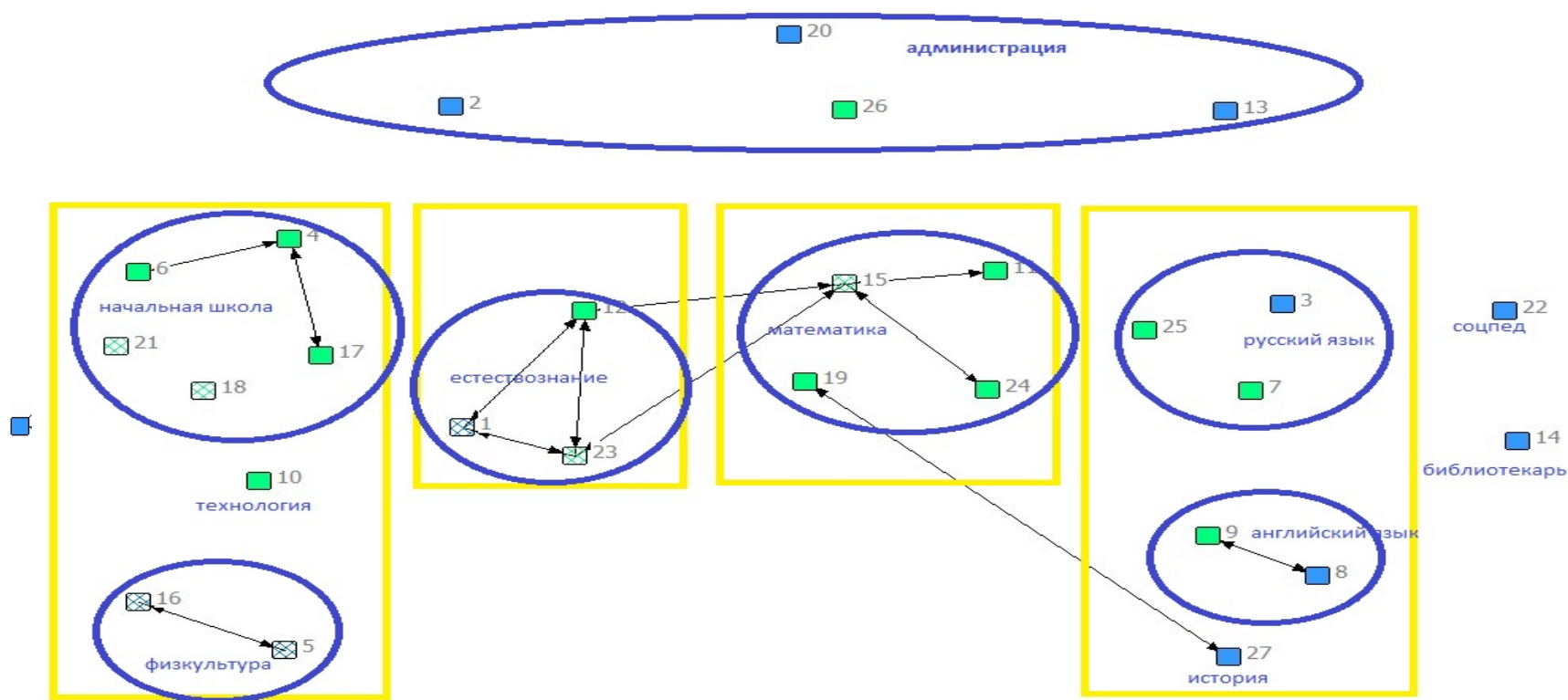


Хаос? Реальная структура!

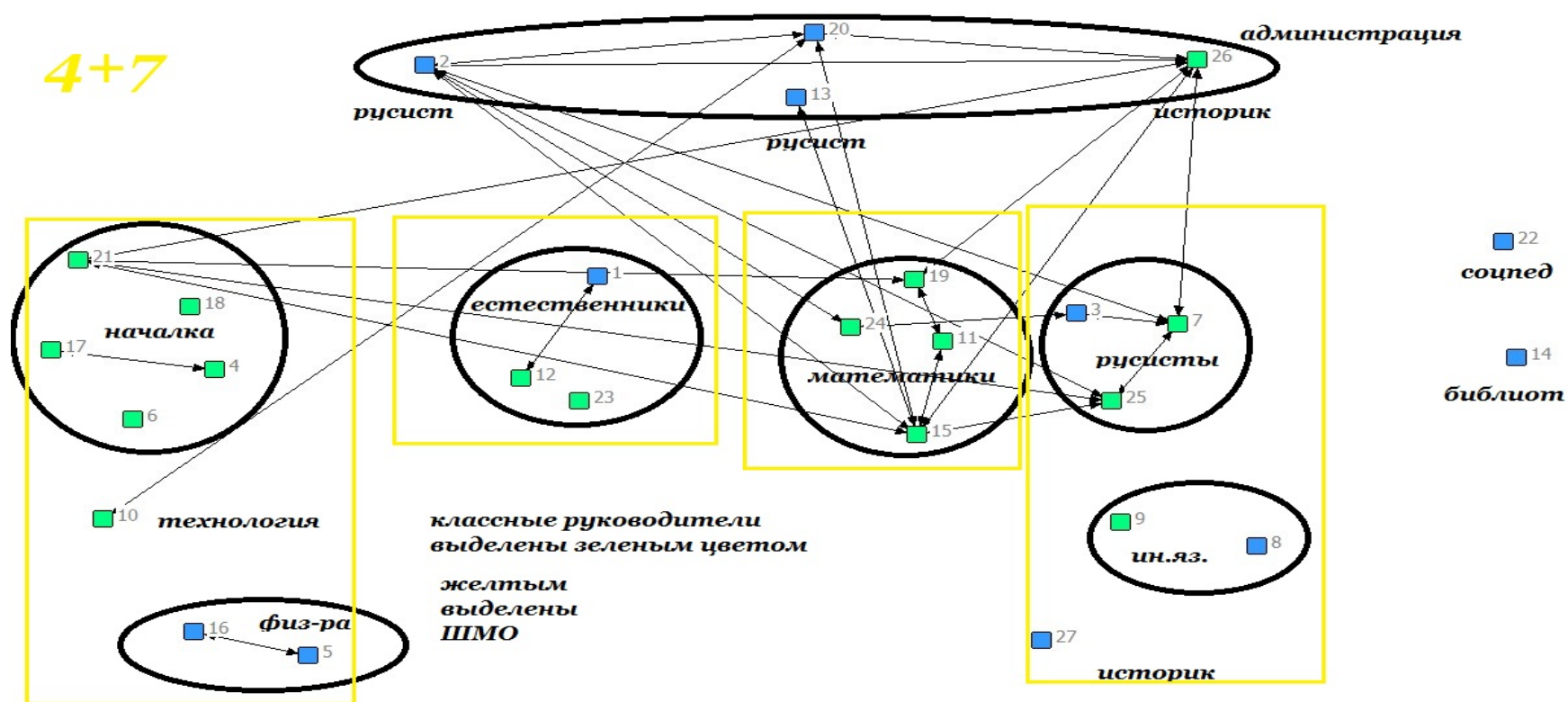


Реальная структура – понятие интегрирующее формализованные и неформализованные профессиональные отношения внутри коллектива.

Выявленные взаимосвязи, требующие анализа



Реальная структура взаимоотношений, основанная на эмоциональных симпатиях



Анализ количества связей всех типов

анализ кол-ва связей всех типов

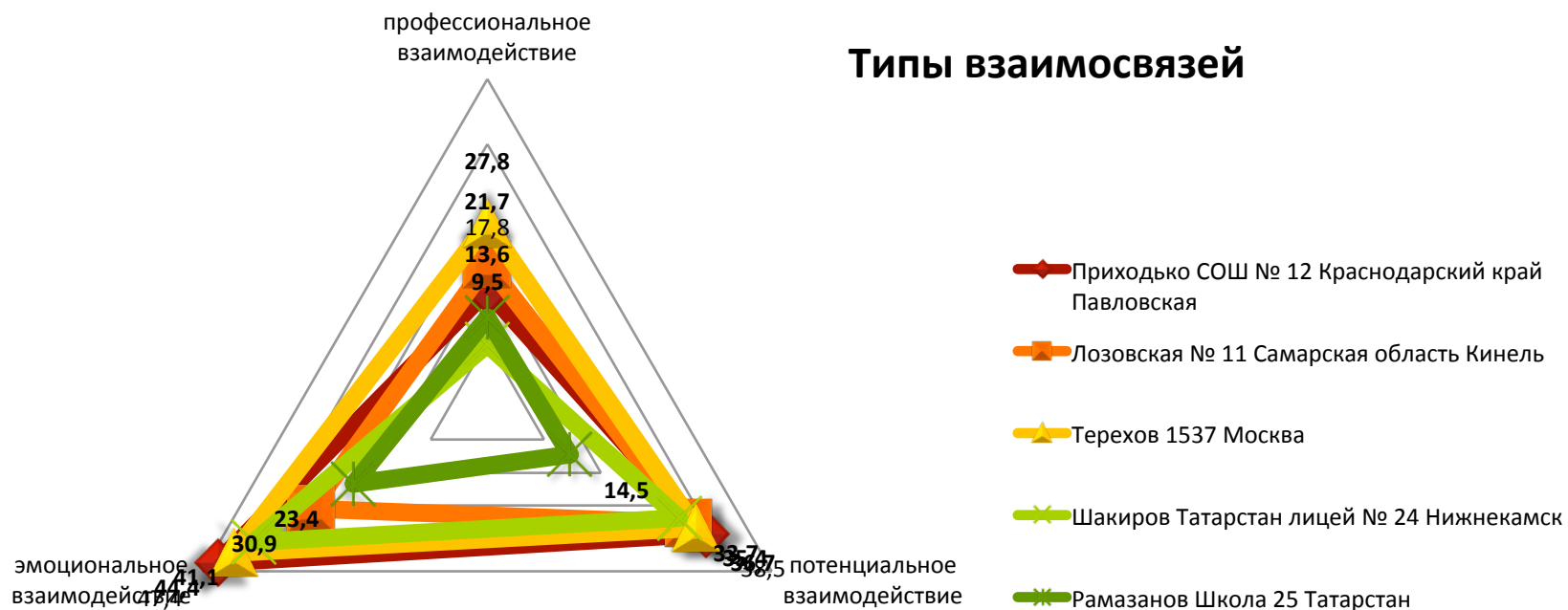
тип связей		Приходько СОШ № 12 Краснодарский край Павловская		Лозовская № 11 Самарская область Кинель		Терехов 1537 Москва		Шакиров Татарстан лицей № 24 Нижнекамск		Рамазанов Школа 25 Татарстан		средние значения между пятью школами
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
	численность педагогов	27	100	34	100	36	100	38	100	94	100	
	количество возможных связей (кол-во педагогов *5)	135	100	175	100	180	100	190	100	470	100	
профессиональные связи	количество односторонних связей	111	82,2	130	74,3	147	81,7	161	84,7	278	59,1	76,4
	кол-во двусторонних (взаимных) связей	24	17,8	38	21,7	50	27,8	18	9,5	64	13,6	18,08
	дефицит связей (доверия)		64,4		52,6		53,9		75,2		45,5	58,32
потенциальные связи	количество односторонних связей	152	112,6	183	104,6	202	112,2	219	115,3	334	71,1	103,16
	кол-во двусторонних (взаимных) связей	52	38,5	62	35,4	66	36,7	64	33,7	68	14,5	31,76
эмоциональные симпатии	количество односторонних связей	147	108,9	127	72,6	154	85,6	197	103,7	327	69,6	88,08
	кол-во двусторонних (взаимных) связей	64	47,4	54	30,9	80	44,4	78	41,1	110	23,4	37,44

максимальный процент в строке показателя
 минимальный процент в строке показателя

35,4

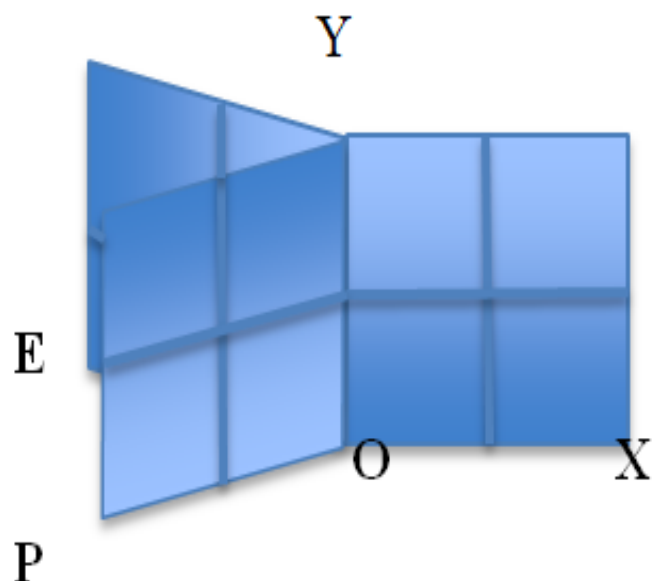
преобладающий тип связи в каждой из школ

Типы взаимосвязей в ОО

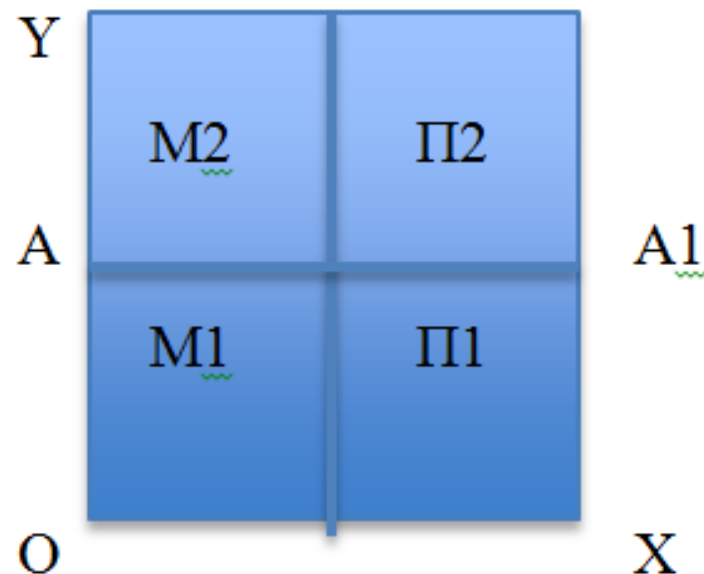


Модель матрицы анализа сети

Полная матрица



Фрагмент матрицы



Типология реальных структур ОО

Административная
1 вершина, плотность
сети высокая

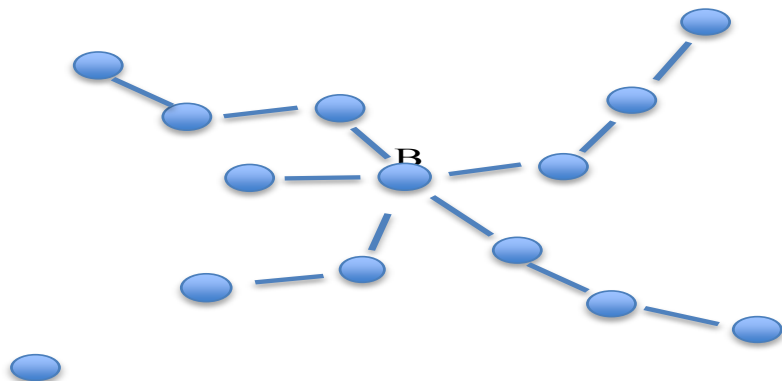
Защищенная
Несколько вершин,
плотность сети
высокая

Дефицитная
1 вершина, плотность
сети низкая

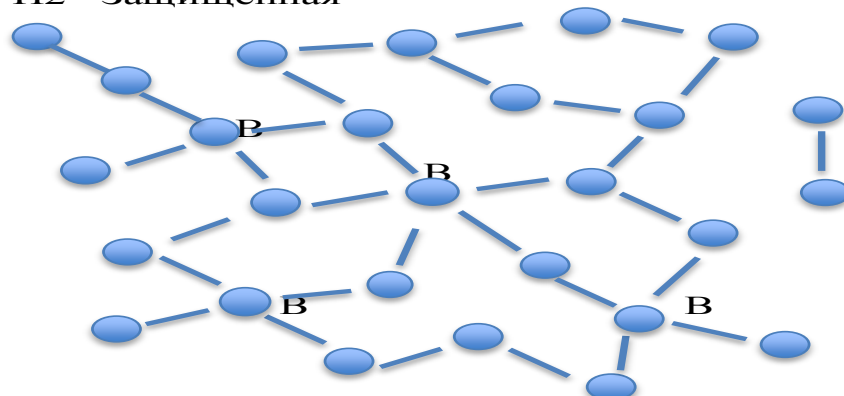
Кластерная
Несколько вершин,
плотность сети
низкая или сеть
разорванная

Типология реальных структур в графах

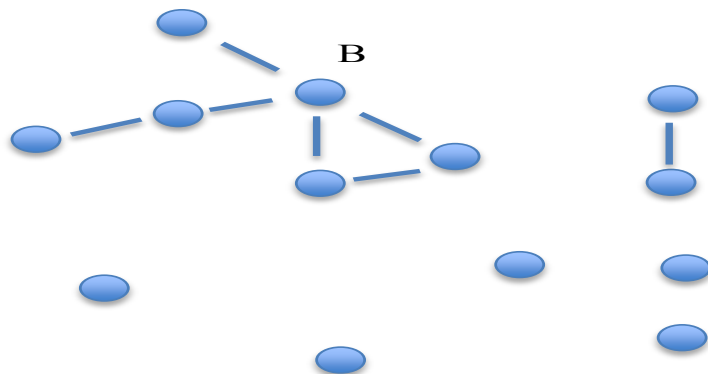
М2 Административная



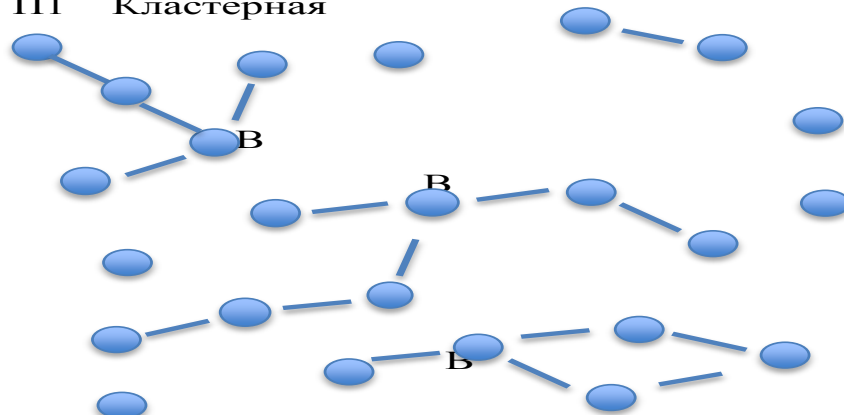
П2 Защищенная



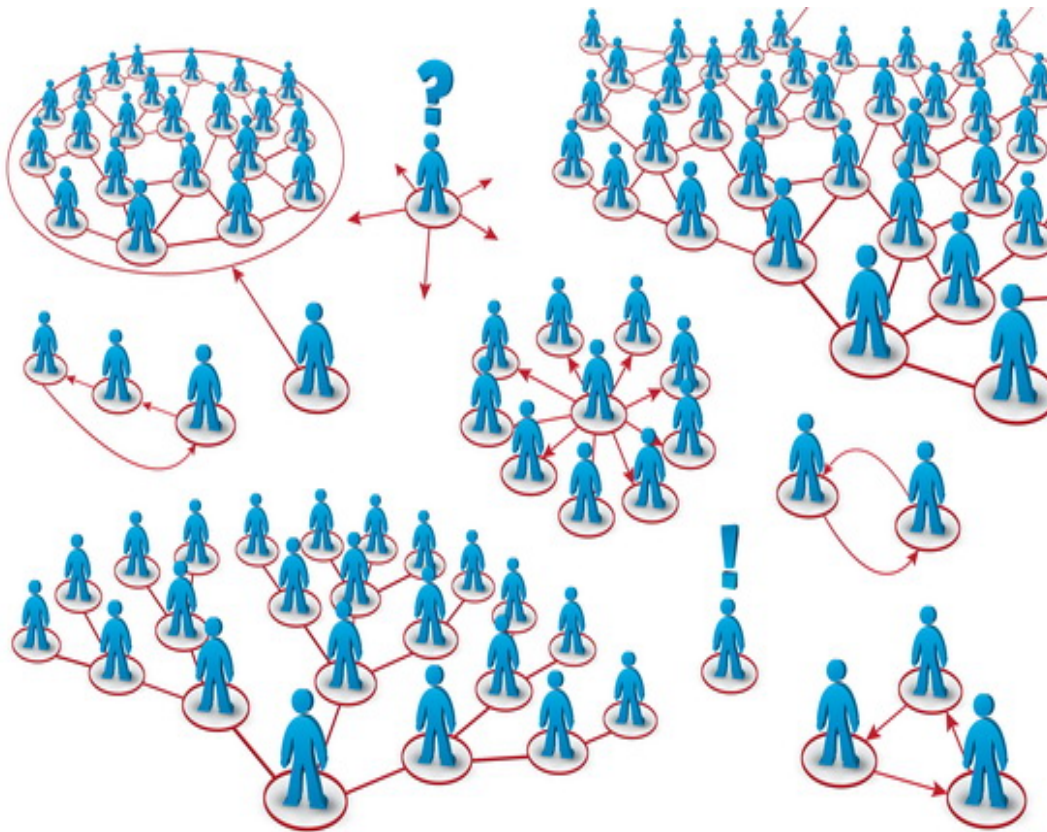
М1 Дефицитная



П1 Кластерная



Практическая значимость



Руководителю организации необходимо понимать исходное состояние организации, чтобы в ходе управленческого воздействия привести ее в желаемое состояние

Усложнение реальной структуры- управленческая задача

Сейчас есть

- Конкуренция
- Персональные доплаты за достижения
- Портфель достижений для аттестации
- Профессиональное одиночество учителя

Надо сделать

- Ряд управленческих решений, призванных увеличить профессиональное взаимодействие педагогов в образовательной организации



Рекомендации

- Активизация (возрождение) системы наставничества в образовательной организации, при которой поощренный профессиональный успех молодого педагога (или иного наставляемого) приведет к адекватному поощрению наставника.
- Коллективные профессиональные достижения или совместная работа педагогов должны поощряться в большей степени, нежели персональные достижения и личная деятельность.
- Создание рабочих групп педагогов для решения профессиональных задач на основе выявленных в ходе исследования потенциально возможных профессиональных связей. Особое значение имеют группы, созданные из монад.
- Усиление формальной роли педагогов, являющихся ключевыми (вершинами) в сети профессионального взаимодействия.
- Поощрение школьных методических объединений, членами которых являются педагоги с высокой квалификацией.
- Обязательное введение в практику работы ШМО взаимопосещение педагогами учебных занятий по своему и родственным предметам.



Успехов и удачи!!!

